



**Hrvatska
Lutrija**

Prijedlog

**TROGODIŠNJI PLAN POSLOVANJA
HRVATSKE LUTRIJE
ZA RAZDOBLJE OD
2022. DO 2024. GODINE**

prosinac 2021.

SADRŽAJ

1. UVOD	- 3 -
2. MAKROEKONOMSKO OKRUŽENJE I ANALIZA TRŽIŠTA	- 5 -
2.1. Promjene makroekonomskog okruženja	- 5 -
2.2. Pregled hrvatskog tržišta klađenja	- 6 -
2.3. Pregled hrvatskog tržišta kasina i automat-klubova	- 6 -
3. OSVRT NA RAZDOBLJE OD 2019. DO 2021. GODINE	- 8 -
3.1. Ostvareni rezultati poslovanja Hrvatske Lutrije u razdoblju od 2019. do 2021. godine	- 9 -
4. PLANIRANE AKTIVNOSTI ZA RAZDOBLJE OD 2022. DO 2024. GODINE	- 13 -
4.1. Razvoj igara i upravljanje igračima	- 13 -
4.2. Razvoj i unaprjeđenje prodaje	- 14 -
4.3. Integrirane marketinške aktivnosti	- 14 -
4.4. Upravljanje ljudskim potencijalima	- 15 -
4.5. Ostale značajne aktivnosti	- 15 -
4.5.1. Novo sjedište Hrvatske Lutrije	- 15 -
4.5.2. Ulazak Republike Hrvatske u eurozonu	- 16 -
4.5.3. Kongres Udruženja europskih lutrija	- 16 -
4.5.4. 50 godina Hrvatske Lutrije	- 17 -
5. FINACIJSKI PLAN	- 18 -
5.1. Plan prometa i prihoda od igara na sreću za razdoblje od 2022. do 2024. godine	- 18 -
5.2. Financijski rezultati	- 19 -
5.3. Plan investicija	- 21 -
5.4. Planirana sredstva u korist Državnog proračuna	- 22 -

1. UVOD

Hrvatska Lutrija d.o.o. (u daljnjem tekstu: Hrvatska Lutrija) društvo je s ograničenom odgovornošću za organiziranje i priređivanje igara na sreću te zabavnih igara. Sukladno Uredbi o osnivanju Hrvatske Lutrije d.o.o. (Narodne novine, br. 12/92.), jedini osnivač društva je Republika Hrvatska. Sustav, vrste i uvjeti priređivanja igara na sreću uređeni su Zakonom o igrama na sreću koji je u primjeni od 1.1.2010. godine (Narodne novine, br. 87/09., 35/13., 158/13., 41/14., 143/14.).

Na tržištu smo prisutni s bogatim asortimanom igara (raznovrsne lutrijske igre, igre kladjenja, igre na automatima i u kasinima) koje kontinuirano unapređujemo kako bi, ne samo ispunili, već i nadmašili očekivanja naših igrača. Istovremeno generiramo i značajna novčana sredstva kojima sudjelujemo u realizaciji brojnih projekata čiji je cilj poboljšati kvalitetu života u brojnim područjima društvenog života i u svim dijelovima Republike Hrvatske. Igre nastojimo priređivati na način da budu zabavne našim igračima i korisne za cijelo društvo.

U nastojanju da na tržištu igara na sreću u Republici Hrvatskoj zadržimo vodeću poziciju i ispunimo očekivanja svih naših dionika, kontinuirano pratimo razvoj suvremene tehnologije i najnovije trendove na području igara na sreću. Aktivni smo član europskih i svjetskih lutrijskih udruženja i dosljedno primjenjujemo standarde odgovornog priređivanja igara na sreću.

Bogato iskustvo naših zaposlenika, njihova posvećenost poslu i stalnom učenju, jamstvo su da će naši visoko postavljeni ciljevi biti i ostvareni.

Osnovni podaci:

- sjedište: Ulica grada Vukovara 72, 10 000 Zagreb
- osobni identifikacijski broj društva (OIB) : 27905228158
- upisano kod Trgovačkog suda u Zagrebu, broj upisa: 080200694
- brojčana oznaka pravno ustrojstvenog oblika: 92
- broj žiro računa: HR0223400091100010651, kod Privredne banka Zagreb d.d.
- predsjednik Uprave: Mario Musa
- član Uprave: Ignacije Čutura
- temeljni kapital : 50.000.000,00 HRK, uplaćen u cijelosti
- Broj zaposlenih na dan 30.11.2021.: 1.486

Vizija:

Sretnija i razigranija Hrvatska.

Sretnija – uz igre na sreću povezuju se asocijacije kao što su sreća i nada. Dobici u igrama na sreću igrače čine sretnijima jer im omogućuju ostvarenje želja i snova. Hrvatska Lutrija određenom broju igrača svakodnevno donosi dobitke i usređuje ih, a time, multiplikacijom pojedinačne sreće i društvo u cjelini postaje sretnije.

Razigranija – da bi igrači osvojili dobitak, preduvjet je da moraju igrati. Hrvatska Lutrija osigurava raznovrsne igre, omogućava igračima da budu razigrani, ali i da to bude odgovorno i s mjerom.

Misija:

Kreiramo inovativan i uzbudljiv doživljaj u svijetu igara na sreću, potičemo optimizam i stvaramo poticajno okruženje za rast i razvoj.

Inovativan – temeljem osluškivanja tržišnih prilika i prepoznavanja potreba igrača stvaraju se novi i inovativni proizvodi.

Uzbudljiv doživljaj – igračima se omogućava uzbuđenje, zabava i nada.

Potičemo optimizam – društvena je uloga Hrvatske Lutrije i poticanje optimizma.

Stvaramo poticajno okruženje za rast i razvoj i u Hrvatskoj Lutriji i društvu kao cjelini.

Organizacijske vrijednosti:

Integritet – ova vrijednost temelji se na dugogodišnjoj tradiciji i identitetu, percepciji Hrvatske Lutrije kao kompanije koja je pouzdana, drži do svojih obećanja te koja je odgovorna prema široj društvenoj zajednici.

Kreativnost – ova vrijednost mora postati ključ poslovanja Hrvatske Lutrije, kako bi se odgovorilo na dinamične zahtjeve tržišta novi proizvodi moraju biti inovativni i kreativni te je zbog toga nužno poticati kreativnost, kreativni način razmišljanja i fokusirati se na kreativni potencijal djelatnika.

Razvoj – djelatnici su uvijek bili ključni element uspjeha Hrvatske Lutrije, a u budućnosti će važnost djelatnika i njihovog potencijala biti još više izražena kao konkurentska prednost te zbog toga Hrvatska Lutrija proaktivno radi na razvoju djelatnika i poticanju cjeloživotnog učenja.

Uključivost – Hrvatska Lutrija aktivno sudjeluje u stvaranju sretnije i razigranije Hrvatske te je svjesna odgovornosti stvaranja jednakih prilika za sve, a posebno one koji vrlo često ne dobiju priliku, jer su spletom životnih okolnosti na marginama društva.

2. MAKROEKONOMSKO OKRUŽENJE I ANALIZA TRŽIŠTA

2.1. Promjene makroekonomskog okruženja¹

Gospodarska kretanja u 2021. godini su pozitivno iznenađenje pa se u 2021. godini kao cjelini ocjenjuje da bi se realni bruto domaći proizvod mogao povećati za 6,8%, što je posljedica snažnog oporavka turističkog sektora nakon pada u prethodnoj godini uzrokovanog pandemijom koronavirusa. Iako snažan, spomenuti rast neće biti dovoljan za povratak gospodarske aktivnosti na pretkriznu razinu. Od sastavnica domaće potražnje gospodarskom bi rastu najviše mogao pridonijeti rast osobne potrošnje, koja bi se u 2021. godini mogla povećati za 6,3%, što odražava prestanak zabrane potrošnje određenih usluga radi suzbijanja pandemije te rast zaposlenosti i plaća, koji će potaknuti poboljšavanje potrošačkog optimizma i snažnije zaduživanje stanovništva. Investicijsku aktivnost osobito bi moglo potaknuti intenziviranje radova na obnovi potresom pogođenih područja te povoljna pozicija u ciklusu povlačenja sredstava fondova Europske unije (dalje u tekstu: EU) uz očekivani početak korištenja sredstava iz instrumenta oporavka EU-a.

Realni bruto domaći proizvod mogao bi se u 2022. godini nastaviti povećavati, ali nižom stopom (4,4%) zbog iščezavanja baznog učinka snažne kontrakcije gospodarske aktivnosti sredinom 2020. godine. Projekcije rasta realnog bruto domaćeg proizvoda u 2021. i 2022. godini više su izložene negativnim nego pozitivnim rizicima. Glavni negativan rizik proizlazi iz daljnjeg razvoja pandemije i njezina utjecaja na gospodarska kretanja koji je još uvijek neizvjestan. Osim toga, negativni su rizici povezani s povećanim dugom nefinancijskih poduzeća i jačanjem problema nesolventnosti nakon prestanka fiskalnih potpora te uz apsorpciju raspoloživih transfera iz fondova EU-a.

Zaposlenost se relativno blago smanjila u 2020. godini u odnosu na snažan pad gospodarske aktivnosti, zbog poduzetih mjera Vlade RH za očuvanje radnih mjesta. Stoga se u 2021. i 2022. godini ponajprije očekuje poboljšanje produktivnosti rada, dok bi rast zaposlenosti mogao biti blag. Anketna stopa nezaposlenosti mogla bi se sniziti na 6,9% radne snage u 2021. godini odnosno na 6,3% u 2022. godini. Nakon što su u 2020. godini smanjena primanja zaposlenika (uključujući plaće i neoporezive naknade), očekuje se da će prosječna nominalna bruto plaća u 2021. godini porasti za 2,9% zbog viših plaća u javnom sektoru, ali i povećanja plaća u privatnom sektoru. Rast prosječne nominalne neto plaće u 2021. godini mogao bi biti izraženiji (3,8%), nakon što je početkom godine smanjeno porezno opterećenje. Raspoloživi dohodak zaposlenih i u ovoj bi godini, kao i prošle godine, mogao rasti malo slabije nego što to govore pokazatelji zaposlenosti i plaća zbog vrlo niske razine isplaćenih neoporezivih naknada, a sljedeće bi godine učinak neoporezivih isplata mogao djelovati u suprotnom smjeru.

Prosječna godišnja inflacija potrošačkih cijena mogla bi se ubrzati na 1,7% u 2021. godini (s 0,1% u 2020. godini), a potom blago usporiti na oko 1,5% u 2022. godini. Ubrzavanje inflacije u 2021. godini uvelike bi trebalo biti rezultat očekivanog snažnog povećanja godišnje stope promjene cijena energije, pri čemu bi se njihov doprinos ukupnoj inflaciji mogao povećati s – 0,9 postotnih bodova u 2020. godini na oko 1,0 postotni bod u 2021. godini, uglavnom zbog znatnog porasta cijena sirove nafte na svjetskom tržištu kao i zbog pozitivnog učinka baznog razdoblja, odnosno pada cijene nafte na vrlo nisku razinu neposredno nakon izbijanja pandemije. U uvjetima oporavka potražnje u 2021. godini moglo bi doći i do blagog povećanja godišnje stope rasta indeksa potrošačkih cijena bez hrane i energije na oko 1,3% (s 1,0% u

¹ Analiza promjena makroekonomskog okruženja temeljena je na publikaciji Hrvatske narodne banke (2021). *Makroekonomska kretanja i prognoze, godina VI, broj 10, srpanj 2021.*

2020. godini), a ono bi moglo biti rezultat povećanja godišnje stope rasta cijena usluga povezanih s turizmom, kao i određenih inflatornih pritisaka prisutnih zbog rasta cijena sirovina na svjetskom tržištu, povećanja vozarina te nestašice pojedinih važnih proizvoda koji se rabe u proizvodnji drugih dobara. Također, tijekom 2021. godine očekuje se postupno ubrzavanje prosječnoga godišnjeg rasta cijena hrane, uglavnom zbog odgođenog učinka snažnog rasta cijena prehrambenih sirovina na svjetskom tržištu na cijene prehrambenih proizvoda te pozitivnog učinka baznog razdoblja. Usporavanje prognozirane inflacije u 2022. godini trebalo bi biti rezultat očekivanog smanjenja prosječne godišnje stope rasta cijena energije. Nasuprot tome, prosječne godišnje stope rasta cijena hrane te indeksa potrošačkih cijena bez prehrane i energije mogle bi se ubrzati. Rizici da inflacija bude niža, odnosno viša od projicirane uravnoteženi su, ali znatni i u velikoj mjeri ovise o intenzitetu gospodarskog oporavka u zemlji i inozemstvu i kretanju cijena sirovina.

Uvriježeno je mišljenje da se u krizi više igraju igre na sreću, no izdvajanja za igre na sreću su u korelaciji s društvenim standardom i bruto domaćim proizvodom države s obzirom da se sredstva za igre na sreću izdvajaju iz slobodnog dijela dohotka namijenjenog za slobodno vrijeme i razonodu.

2.2. Pregled hrvatskog tržišta klađenja

U Republici Hrvatskoj igre klađenja priređuje ukupno 7 priređivača u 1.383 poslovnice i putem 3.660 samoposlužnih terminala. Mogućnost igre klađenja putem interneta omogućuje ukupno 7 priređivača, što je povećanje u odnosu na 2020. godinu kada je igru klađenja putem interneta priređivalo 5 priređivača.

Osim legalnih priređivača i dalje su na tržištu prisutni nelegalni priređivači igara na sreću putem interneta, no nakon pokretanja blokade nelicenciranih priređivača igara na sreću u travnju 2019. godine od strane Porezne uprave vidljiv je određeni pozitivan pomak na ukupnom tržištu klađenja u Republici Hrvatskoj.

Hrvatska Lutrija klađenje priređuje na 364 vlastitih prodajnih mjesta, 40 prodajnih mjesta poslovnih partnera, 229 samoposlužnih terminala te putem internet kanala prodaje.

Tržišni udio kladionice Hrvatske Lutrije u 2019. godini, mjereno prometom, iznosio je 9,5% na ukupnom tržištu klađenja u Republici Hrvatskoj, dok je u 2020. godini udio smanjen na 9,4%. U 2021. godini Hrvatska Lutrija bilježi povećanje te zauzima 10,4% od ukupnog tržišta klađenja (podatak Ministarstva financija za rujna 2021. godine).

2.3. Pregled hrvatskog tržišta kasina i automat-klubova

U Republici Hrvatskoj igre na sreću na automatima priređuje ukupno 44 priređivača u 361 automat-klubu, kasino igre priređuje 19 priređivača u 22 kasina te 9 priređivača priređuje igre na sreću u kasinima putem interneta.

Udio prihoda Hrvatske Lutrije u segmentu kasina (zemaljski i *online*) i automat-klubova u 2020. godini iznosi 7,6% ukupnih prihoda tržišta Republike Hrvatske. Rast je to tržišnog udjela u odnosu na 2019. godinu kada je Hrvatska Lutrija zauzimala 6,6% od ukupnog tržišta. U 2021. godini Hrvatska Lutrija zauzima 7,4% od ukupnih prihoda na tržištu igara na sreću u automat-

klubovima i kasinima u Republici Hrvatskoj (podatak Ministarstva financija za rujan 2021. godine).

Hrvatska Lutrija je 2015. godine prva u Republici Hrvatskoj započela sa priređivanjem kasino igara putem interneta te je do 2017. godine bila monopolist na tržištu. U 2021. godini igre na sreću u kasinima priređuje 9 priređivača na području Republike Hrvatske što implicira značajan potencijal ovog segmenta i u budućnosti.

Udio Hrvatske Lutrije u ukupnom tržištu kasino igara (*online* i zemaljski kasino) u Republici Hrvatskoj u 2020. godini iznosi 12,7%, dok u 2021. godini Hrvatska Lutrija bilježi smanjenje udjela na tržištu kasino igara na 10,5% (podatak Ministarstva financija za rujan 2021. godine).

U Republici Hrvatskoj u 2021. godini igre na sreću na automatima priređuje ukupno 44 priređivača u 361 automat-klubu.

Automat-klubovi Hrvatske Lutrije u 2020. godini zauzimaju 2,1% od ukupnog prihoda tržišta automat-klubova u Republici Hrvatskoj, dok u 2021. godini postotak udjela Hrvatske Lutrije bilježi rast na 2,6% (podatak Ministarstva financija za rujan 2021. godine).

3. OSVRT NA RAZDOBLJE OD 2019. DO 2021. GODINE

Prethodni Trogodišnji plan poslovanja bio je definiran za razdoblje od 2019. do 2021. godine, a navedeno razdoblje obilježeno je nizom značajnih događaja i aktivnosti.

Novi vizualni identitet

Hrvatska Lutrija usvojila je novu misiju, viziju te organizacijske vrijednosti tijekom 2019. godine. Zbog daljnje prilagodbe izazovima tržišta, promijenjenim navikama igrača, te usklađivanja poslovanja Hrvatske Lutrije s ciljevima strategije koji su definirani za period 2018.-2022. godine, tijekom 2019. godine definiran je projekt novog vizualnog identiteta Hrvatske Lutrije. Cilj novog vizualnog identiteta je bio osnažiti percepciju o pravoj vrijednosti, važnosti, snazi i kvaliteti Hrvatske Lutrije te omogućiti kompetitivan nastup u javnosti i na tržištu. Novi vizualni identitet tijekom 2020. godine implementiran je na svim komunikacijskim platformama, kanalima prodaje, igrama, u svim poslovnim sustavima, u poslovnoj administraciji i internoj te eksternoj komunikaciji. Hrvatska Lutrija u 2021. godini nastavlja s daljnjom modernizacijom prodajnih mjesta sukladno definiranom standardu.

Nova platforma za igre

Prioritetni projekt za 2020. godinu u Hrvatskoj Lutriji bio je implementacija nove platforme za priređivanje igara obzirom da postojeća više nije odgovarala tehnološkim zahtjevima tržišta i igrača. Cilj uvođenja nove platforme za igre je otklanjanje postojećih tehničkih nedostataka, modernizacija i olakšavanje rada prodavača i stavljanje fokusa na igrače te stvaranje preduvjeta za daljnji održivi razvoj Hrvatske Lutrije. Uslijed izvanrednih negativnih vanjskih okolnosti uzrokovanih pojavom Covid-19 pandemije, u 2020. godini donesena je odluka o odgodi implementacije nove platforme za igre za 2021. godinu. Tijekom 2019. i 2020. godine definirani su zahtjevi i opseg projekta te su izvršena početna testiranja i dorade, a u 2020. godini izvršena je priprema za prelazak sa postojeće na novu platformu za igre. Najveći fokus u prvoj polovici 2021. godine stavljen je na implementaciju nove platforme za igre, edukaciju prodavača Hrvatske Lutrije i ovlaštenih partnera te zamjenu i instalaciju nove opreme za igru i uplatu. Nakon prelaska na novu platformu u travnju 2021. godine, uslijedila je faza stabilizacije te interni razvoj novih aplikacija i unapređenje programske podrške.

Utjecaj širenja bolesti Covid-19 na poslovanje

Covid-19 pandemija tijekom 2020. godine prouzročila je značajne negativne socijalno-gospodarske posljedice na globalnoj razini. Promjena tržišnih uvjeta uzrokovanih pandemijom Covid-19 negativno se odrazila i na poslovanje Hrvatske Lutrije, koja je Odlukom Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: Stožer) od 19. ožujka 2020. godine bila primorana zatvoriti sva prodajna mjesta u kojima priređuje igre na sreću, uključujući automat-klubove i kasino, za koje je sukladno članku 38. odnosno 58. Zakona o igrama na sreću (Narodne novine, br. 87/09., 35/13., 158/13. i 41/14.) uplatila godišnju naknadu za priređivanje igara u kasinima odnosno igre na sreću na automatima.

U skladu s novonastalim okolnostima koje je prouzročila pandemija Covid-19, sagledane su moguće posljedice trenutne krize, te s ciljem njihovog ublažavanja donijete određene mjere i niz aktivnosti. Zahvaljujući tome što Hrvatska Lutrija ima disperzirane kanale prodaje sa

zatvaranjem prodajne mreže poslovanje nije stalo u potpunosti već je prodaja nastavljena na terminalima kod poslovnih partnera i putem interneta.

Većina aktivnosti koje su bile definirane Trogodišnjim planom poslovanja za razdoblje od 2019. do 2021. godine u navedenom razdoblju su realizirane, no uslijed negativnih okolnosti uzrokovanih pojavom pandemije Covid-19 određene planirane aktivnosti nisu u potpunosti realizirane. Zbog navedenih okolnosti nova platforma za igre implementirana je godinu dana kasnije od predviđenog, što za posljedicu ima kasniji početak primjene određenih dostupnih funkcionalnosti u području upravljanja igračima.

Također, uslijed pojave pandemije Covid-19 koja je značajno negativno utjecala na segment igara na sreću na automatima, smanjena je dinamika otvaranja novih automat-klubova te su smanjena investicijska ulaganja u obliku nematerijalne imovine (novi *online* sustav za automate) u odnosu na predviđeno Trogodišnjim planom poslovanja za razdoblje od 2019. do 2021. godine.

3.1. Ostvareni rezultati poslovanja Hrvatske Lutrije u razdoblju od 2019. do 2021. godine

U nastavku slijedi pregled ostvarenih rezultata poslovanja u razdoblju od 2019. do 2021. godine. Sve tablice prikazuju i vrijednosti za 2018. godinu, koja kod izračuna prosječne godišnje stope predstavlja baznu godinu.

U Tablicama 1. i 2. prikazano je kretanje prometa od lutrijskih igara na sreću i klađenja za razdoblje od 2019. do 2021. godine, kao i kretanje prihoda od igara na sreću za isto razdoblje.

Tablica 1.: OSTVARENI PROMET OD LUTRIJSKIH IGARA I KLAĐENJA ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2021. GODINE

PROMET (u tisućama kuna)	Ostvareno 2018.	Ostvareno 2019.	Ostvareno 2020.	Procjena 2021.	Prosječna stopa rasta
Promet lutrijskih igara	729.834	782.534	761.304	807.965	3,45
Promet igre klađenja	501.908	536.127	417.756	527.868	1,70
PROMET OD IGARA	1.231.742	1.318.661	1.179.060	1.335.833	2,74

Od igara na sreću u razdoblju od 2018. do procijenjene 2021. godine očekuje se prosječni godišnji promet od 1,27 milijardi kuna uz prosječnu stopu rasta od 2,7%. Promjena tržišnih uvjeta uzrokovanih pandemijom Covid-19 negativno se odrazila na poslovanje Hrvatske Lutrije naročito u 2020. godini, kada su Odluke Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske utjecale na rad i posjećenost poslovnica Hrvatske Lutrije, a osim toga, otkazivali su se brojni sportski događaji u svijetu. Stoga se u promatranom razdoblju najveći porast prometa očekuje u 2021. godini, gdje se procjenjuje da će ukupan promet rasti 13,3% u odnosu na ostvarenje 2020. godine. Pri tome bi lutrijske igre ostvarile porast od 6,1%, a klađenje 26,4%. Uspoređujući 2021. godinu sa razdobljem prije početka krize, odnosno 2019. godinom, procjenjuje se povećanje prometa od igara za 1,3%.

Tablica 2.: OSTVARENI PRIHODI OD IGARA NA SREĆU ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2021. GODINE

POSLOVNI PRIHODI (u tisućama kuna)	Ostvareno 2018.	Ostvareno 2019.	Ostvareno 2020.	Procjena 2021.	Prosječna stopa rasta
Prihod od lutrijskih igara	349.576	362.637	351.790	369.701	1,88
Prihod od igre klađenja	109.348	107.085	94.335	98.722	-3,35
Prihod od igara na sreću na automatima	32.757	44.885	32.968	39.822	6,73
Prihod od igara u kasinima	99.450	107.322	117.151	132.195	9,95
PRIHODI OD IGARA	591.132	621.929	596.243	640.441	2,71

Prema procjeni, prihodi od igara na sreću u promatranom razdoblju ostvarili bi prosječni rast po stopi od 2,7%.

Najviša prosječna stopa rasta od gotovo 10% očekuje se kod prihoda od igara u kasinima, iz razloga što je Cro Casino *online* jedini segment priređivanja igara na sreću na koji kriza uzrokovana pandemijom bolesti Covid-19 nije imala negativan utjecaj.

Prihod od igre klađenja jedini je zabilježio prosječan pad u promatranom razdoblju. Razlog tome je u ranije spomenutom otkazivanju brojnih sportskih događanja, što je uz zabranu primanja uplata za klađenje na prodajnim mjestima utjecalo na smanjenje prihoda od klađenja u 2020. i 2021. godini u odnosu na razdoblje prije krize.

U Tablici 3. prikazano je kretanje ostvarenih i procijenjenih prihoda i rashoda te dobiti Hrvatske Lutrije za razdoblje od 2018. do 2021. godine.

Tablica 3.: FINANCIJSKI REZULTATI ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2021. GODINE

RAČUN DOBITI I GUBITKA (u tisućama kuna)	Ostvareno 2018.	Ostvareno 2019.	Ostvareno 2020.	Procjena 2021.	Prosječna stopa rasta
UKUPNI PRIHODI	601.021	636.765	618.924	660.832	3,2
I. POSLOVNI PRIHODI	597.253	633.902	618.416	660.027	3,4
I.1. Prihodi od prodaje	591.132	621.929	596.243	640.441	2,7
1.1. Prihodi od lutrijskih igara	349.576	362.637	351.790	369.701	1,9
1.2. Prihodi od igara klađenja	109.348	107.085	94.335	98.722	-3,4
1.3. Prihodi igara u kasinima	99.450	107.322	117.151	132.195	10,0
1.4. Prihodi od igara na sreću na automatima	32.757	44.885	32.968	39.822	6,7
I.2. Ostali poslovni prihodi	6.121	11.973	22.173	19.586	47,4
2.1. Prihod od prodaje roba i usluga	576	301	95	96	-44,9
2.2. Prihod od zakupnina i ostali prihodi	5.373	11.201	21.641	19.079	52,6
2.3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda	172	471	436	411	33,8
II. FINANCIJSKI PRIHODI	3.769	2.863	508	806	-40,2
UKUPNI RASHODI	536.981	569.532	577.956	611.542	4,4
III. POSLOVNI RASHODI	536.143	568.348	575.867	609.602	4,4
- Materijalni troškovi	175.048	187.791	192.363	205.942	5,6
- Troškovi radnika	149.255	157.227	157.651	168.409	4,1
- Amortizacija	26.814	38.411	45.348	47.828	21,3
- Ostali rashodi i rezerviranja	52.805	40.235	43.956	36.373	-11,7
- Naknade za priređivanje igara	132.220	144.684	136.549	151.050	4,5
IV. FINANCIJSKI RASHODI	839	1.184	2.089	1.940	32,3
V. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	64.040	67.233	40.968	49.290	-8,4
VI. POREZ NA DOBIT	11.899	12.714	8.292	8.872	-9,3
VII. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	52.141	54.519	32.676	40.418	-8,1

U Tablici 4. prikazano je kretanje ukupnih obveza u korist Državnog proračuna za razdoblje od 2018. do 2021. godine, a u Tablici 5. kretanje sredstava za financiranje organizacija u istom razdoblju.

Tablica 4.: UKUPNE OBVEZE U KORIST DRŽAVNOG PRORAČUNA ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2021. GODINE

SREDSTVA U KORIST DRŽAVNOG PRORAČUNA (u tisućama kuna)	Ostvareno 2018.	Ostvareno 2019.	Ostvareno 2020.	Procjena 2021.	Prosječna stopa rasta
Naknada za priređivanje lutrijskih igara	72.985	78.255	76.133	80.796	3,4
Naknada za klađenje	25.095	26.806	20.888	26.393	1,7
Godišnja naknada za klađenje	3.000	3.000	3.000	3.000	0,0
Naknade za priređivanje igara na sreću u kasinima i u automat klubovima	30.954	36.396	36.337	40.710	9,6
Mjesečna naknada za kasina	14.972	16.128	17.585	19.905	10,0
Godišnja naknada za kasina	3.500	3.510	3.500	3.500	0,0
Mjesečna naknada za prired. igara na sreću na automatima	8.433	11.448	8.573	10.131	6,3
Godišnja naknada po automatu i elektronskom rouletu	4.050	5.310	6.680	7.174	21,0
Naknade za plombiranje programskih ploča	185	226	191	150	-6,8
Doprinosi iz i na plaće	40.265	42.333	37.596	47.385	5,6
Porez na dobit	11.899	12.714	8.292	8.872	-9,3
Dobit nakon oporezivanja	52.141	54.519	32.676	40.418	-8,1
Ukupne obveze	236.526	254.249	215.113	247.726	1,6
Porez na dobitke igrača	73.599	55.780	42.320	53.500	-10,1
Ukupne obveze u korist proračuna	310.125	310.029	257.434	301.226	-1,0

Hrvatska Lutrija obavljanjem svoje djelatnosti ostvaruje značajna sredstva koja uplaćuje u Državni proračun. Ukupne obveze u korist Državnog proračuna za razdoblje od 2019. do 2021. godine procijenjene su u iznosu od 868,7 milijuna kuna, s prosječnom godišnjom stopom pada od 1% prvenstveno zbog značajnijeg smanjenja u kategoriji poreza na dobitke igrača. Naime, kod izračuna prosječne godišnje stope kao bazna godina uzeta je 2018. godina, kada su porezi na dobitke igrača bili značajni zbog održavanja Svjetskog nogometnog prvenstva u Rusiji. Ako promatramo kretanje ukupnih obveza prema Državnom proračunu bez spomenute kategorije, predviđen je prosječan godišnji rast od 1,6%, prvenstveno zbog povećanja na pozicijama naknada za priređivanje igara.

Tablica 5.: SREDSTVA ZA FINANCIRANJE PROGRAMA ORGANIZACIJA (čl.8 ZOIS-a) ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2021. GODINE

VRSTA PRIHODA DRŽAVNOG PRORAČUNA (u tisućama kuna)	Ostvareno 2018.	Ostvareno 2019.	Ostvareno 2020.	Procjena 2021.	Prosječna stopa rasta
Naknada za priređivanje lutrijskih igara	72.985	78.255	76.133	80.796	3,4
Naknade za klađenje	28.095	29.806	23.888	29.393	1,5
Naknade za priređivanje igara na sreću u kasinima	18.472	19.638	21.085	23.405	8,2
Mjesečna naknada za priređivanje igara na sreću na automatima	8.433	11.448	8.573	10.131	6,3
Godišnja naknada po automatu i elektronskom rouletu	4.050	5.310	6.680	7.174	21,0
Ostvarena dobit nakon oporezivanja	52.141	54.519	32.676	40.418	-8,1
UKUPNO	184.176	198.976	169.034	191.318	1,3
Sredstva za financiranje programa organizacija (50%)	92.088	99.488	84.517	95.659	1,3

U članku 8. stavku 2. Zakona o igrama na sreću propisano je izdvajanje dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa organizacija koje promiču razvoj sporta, pridonose borbi protiv droga i svih drugih oblika ovisnosti, koje se bave socijalnom i humanitarnom djelatnošću, problemima i zadovoljavanjem potreba osoba s invaliditetom tehničkom kulturom, kulturom, izvaninstitucionalnom naobrazbom i odgojem djece i mladih te pridonose razvoju civilnog društva.

Za financiranje organizacija prema članku 8. Zakona o igrama na sreću u razdoblju od 2019. do 2021. godine očekuje se ukupno 279,7 milijuna kuna, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 1,3%.

4. PLANIRANE AKTIVNOSTI ZA RAZDOBLJE OD 2022. DO 2024. GODINE

Hrvatska Lutrija će u 2022. godini, u skladu sa „Strategijom za razdoblje 2018.-2022.“ nastaviti s provođenjem aktivnosti u okviru definiranih ključnih strateških inicijativa, a tijekom 2022. godine definirat će se strateški ciljevi za buduće petogodišnje razdoblje.

4.1. Razvoj igara i upravljanje igračima

U razdoblju od 2022. do 2024. godine fokus će biti stavljen na uvođenje novih igara, redizajn postojećih te modernizaciju portfelja igara u ponudi Hrvatske Lutrije. Istovremeno, u središtu interesa Hrvatske Lutrije u narednom trogodišnjem razdoblju su igrači i uspostava dugoročnog personaliziranog odnosa s postojećim igračima te akvizicija novih igrača s ciljem poticanja na veći angažman tijekom cijelog životnog ciklusa te produljenje životnog vijeka igranja.

U segmentu lutrijskih igara fokus će biti na uvođenju nove lutrijske igre, redizajnu postojećih lutrijskih igara te osiguranju kontinuiteta poslovanja srećki kroz dugoročni partnerski odnos.

U segmentu pripreme igara klađenja planira se dodatno proširenje ponude klađenja s implementacijom dodatnih sportova, kao i uvođenjem novih tipova klađenja. Značajan kvalitativni iskorak očekuje se u segmentu mobilne aplikacije, koja je novost u ponudi Cro Bet-a, a koja Hrvatskoj Lutriji pruža mogućnost uplate kroz novi kanal.

Budući da interes za igrom na sreću na automatima u Republici Hrvatskoj raste, u planu je nastavak trenda širenja poslovanja u ovom segmentu. Tijekom godina, planirano je kontinuirano provođenje promotivnih aktivnosti za igrače te aktivnosti u okviru programa vjernosti.

Dolaskom nova tri priređivača na hrvatsko tržište *online* kasino igara te kontinuiranim širenjem tržišta *online* kasina kao i ponude novih dobavljača i kasino igara potrebno je uložiti dodatni napor za zadržavanje tržišne pozicije i poboljšanje iste. Uvođenjem nove platforme za igre Hrvatska Lutrija ostvarila je uvjete za kvalitetnije upravljanje postojećim igračima i akviziciju novih igrača te će fokus u narednom razdoblju biti na razvijanju svih potencijalnih mogućnosti koje pruža nova platforma za igre u svrhu adekvatnog upravljanja igračima.

Hrvatska Lutrija na vrijeme je prepoznala važnost korištenja društvenih mreža u komunikaciji s igračima te se u tom segmentu planira organizacija nagradnih natječajeva s ciljem motivacije postojećih igrača i privlačenja novih igrača. Također, Hrvatska Lutrija planira poduzeti niz aktivnosti u svrhu unapređenja korisničke službe za igrače kroz implementaciju novih kanala komunikacije. Ključni cilj implementacije novih kanala komunikacije je olakšati i ubrzati komunikaciju Hrvatske Lutrije s igračima te poboljšati njihovo korisničko iskustvo.

4.2. Razvoj i unaprjeđenje prodaje

Hrvatska Lutrija u razdoblju od 2022. do 2024. godine planira provesti niz aktivnosti s ciljem razvoja i unaprjeđenja prodaje kroz nekoliko ključnih segmenata.

Planiran je nastavak digitalizacije prodajnih mjesta, a osim na vlastitim prodajnim mjestima, Hrvatska Lutrija digitalizaciju poslovanja planira nastaviti provoditi i na prodajnim lokacijama partnera.

Također, planiran je kontinuirani rad s prodajnim osobljem u cilju postizanja visoke razine educiranosti prodavača Hrvatske Lutrije i razvoja prodajnih vještina s ciljem što kvalitetnijeg predstavljanja igara i promotivnih aktivnosti igračima.

Hrvatska Lutrija planira provesti aktivnosti na području jačanja poslovne suradnje kroz zajedničke kampanje i prodajno promotivne aktivnosti sa postojećim te ostvarivanja poslovne suradnje sa novim partnerima.

Posljednih godina uočen je kontinuiran trend smanjenja udjela plaćanja gotovim novcem u odnosu na platne kartice u Republici Hrvatskoj, a dodatno je i pojava pandemije Covid-19 doprinijela izmjeni navika plaćanja građana. Sukladno tome, Hrvatska Lutrija u narednom razdoblju poduzet će niz aktivnosti kako bi omogućila igračima veći izbor opcija plaćanja na prodajnom mjestu.

4.3. Integrirane marketinške aktivnosti

Hrvatska Lutrija u razdoblju od 2022. do 2024. godine planira nastavak i uvođenje novih vrsta marketinških aktivnosti s ciljem ostvarenja maksimalnog komunikacijskog utjecaja na tržištu igara na sreću u Republici Hrvatskoj. Koncept integrirane marketinške komunikacije započinje sa igračima te se prikupljene informacije od igrača koriste za razvoj metoda putem kojih će se dalje razvijati učinkovit komunikacijski proces.

Sukladno modernizaciji portfelja igara Hrvatske Lutrije za naredno razdoblje, sve nove igre i izmjene na postojećim igrama imat će adekvatnu komunikacijsko-marketinšku podršku. Glavne inicijative marketinškog razvoja u narednom razdoblju bit će što uspješnije pozicioniranje igara na tržištu i prepoznavanje snage brendinga. Također, uz snagu brendinga jedan od ciljeva bit će i razvoj lojalnosti kod igrača s ciljem akvizicije što većeg broja novih igrača i zadržavanja postojećih.

Uvođenjem nove platforme za igre Hrvatska Lutrija stvorila je preduvjet za integraciju i praćenje svih kanala poslovanja, a u narednom razdoblju plan je stvoriti bazu gdje su povezani svi kanali prodaje, uključujući internet kanal, vlastita prodajna mjesta i prodajna mjesta na lokacijama partnera te automat-klubove i kasino.

Hrvatska Lutrija planira nastavak kontinuiranog istraživanja tržišta u narednim godinama, a fokus istraživanja stavljen je na istraživanje potencijala novih igara. Ujedno, planirano je istraživanje Hrvatske Lutrije kako bi se dobila adekvatna povratna informacija o novim igrama, novim funkcionalnostima koje pruža nova platforma za igre te o novom vizualnom identitetu Hrvatske Lutrije. Uz navedeno istraživanje, planirano je provođenje i istraživanje o korisničkom iskustvu igrača putem interneta i percipiranju promjena koje je Hrvatska Lutrija uvela.

S ciljem što kvalitetnijeg pozicioniranja igara kao i strateškog planiranja u marketinškim kampanjama, Hrvatska Lutrija u narednom razdoblju planira optimizaciju kreativnih marketinških rješenja i produkcije.

Jedna od ključnih aktivnosti na području marketinga u budućem razdoblju je aktivna promocija Hrvatske Lutrije na međunarodnoj razini kroz aktivno članstvo u Udruženju europskih lutrija (eng. European Lotteries Association). Okupljajući komunikacijska i marketinška znanja, novoosnovana Radna skupina europskih lutrija za komunikaciju i marketing (eng. European Lotteries Communications and Marketing Working Group) ima za cilj pružiti platformu za razmjenu najboljih praksi između komunikacijskih i marketinških stručnjaka u udruženju.

4.4. Upravljanje ljudskim potencijalima

Suvremeno upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskoj Lutriji podrazumijeva privlačenje talenata, osiguranje zadovoljstva na radu i angažiranost zaposlenika, upravljanje radnim učinkom te praćenje doprinosa aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima financijskom uspjehu.

U području upravljanja ljudskim potencijalima naglasak će biti na unapređenju procesa razvoja talenata i mentorstva te na provođenju internih i eksternih edukacija iz područja razvoja zaposlenika. Hrvatska Lutrija planira uvesti sustav za *online* učenje obzirom da educiranje svih zaposlenika izravno utječe na uspjeh u poslovanju i ostvarenju poslovnih ciljeva te je upravo digitalna transformacija u području ljudskih potencijala ono što utječe na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

4.5. Ostale značajne aktivnosti

4.5.1. Novo sjedište Hrvatske Lutrije

Hrvatskoj Lutriji kao investitoru i vlasniku novog sjedišta važno je dobiti suvremen i funkcionalan prostor koji će u potpunosti ispunjavati poslovne zahtjeve te obogatiti vizuru i postati prepoznatljiv arhitektonski element tog dijela grada. Unificirani radni prostori su stvar prošlosti, a uredi se više ne promatraju isključivo kao radni prostor, nego su postali jedan od glavnih aduta u privlačenju i zadržavanju zaposlenika. Kvalitetno radno mjesto povećava produktivnost, ubrzava komunikaciju i omogućuje brže postizanje ciljeva. Postojeće sjedište Hrvatske Lutrije nalazi se u Ulici grada Vukovara 72 u Zagrebu. Sukladno razvoju poslovanja, trenutni prostor sjedišta nema kapacitet kako bi se smjestile sve organizacijske cjeline koje po prirodi poslova moraju biti na istoj lokaciji, što otežava svakodnevno poslovanje i ne pridonosi optimalnom odvijanju poslovnih procesa. Projekt izgradnje novog sjedišta za Hrvatsku Lutriju predstavlja priliku za unapređenje i kreiranje modernog uredskog prostora.

Pokrenute su aktivnosti vezane uz razradu prvonagrađenog autorskog rada temeljem provedenog projektnog natječaja za izradu idejnog arhitektonsko-urbanističkog rješenja novog sjedišta. Tijekom procesa razrade prvonagrađenog autorskog rada definirane su izmjene i dopune programa javnog natječaja koje su verificirane od nadležnih gradskih upravnih tijela.

Hrvatska Lutrija planira provesti aktivnosti potrebne za finaliziranje projektne dokumentacije, nakon čega će se pokrenuti postupak ishođenja građevinske dozvole. Po ishođenju

pravomoćne građevinske dozvole u planu je pokretanje postupka nabave radova izgradnje novog sjedišta te se do kraja 2024. godine očekuje preseljenje u novo sjedište.

4.5.2. Ulazak Republike Hrvatske u eurozonu

U skladu sa Nacionalnim planom zamjene hrvatske kune eurom kojeg je usvojila Vlada Republike Hrvatske na sjednici održanoj 20. prosinca 2020. godine planiran je 1. siječanj 2023. godine kao datum ulaska Republike Hrvatske u eurozonu. Hrvatska Lutrija je krajem 2021. godine započela s pripremnim aktivnostima prilagodbe svojeg poslovanja, koje se prvenstveno ogleda u softverskim prilagodbama u svrhu udovoljavanja obvezi dvojnog iskazivanja cijena, točnije, dvojnog iskazivanja iznosa uplate igara i isplate dobitaka. Za realizaciju predmetnog cilja preduvjet je zakonskim i podzakonskim aktima jasno definirati način postupanja kod pojedinih segmenata poslovnih aktivnosti koje su vezane uz priređivanje igara na sreću.

Hrvatska Lutrija će sukladno Strategiji uvođenja eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj, Nacionalnim planom zamjene hrvatske kune i Zakonu o uvođenju eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj poduzeti niz aktivnosti u svim segmentima poslovanja s ciljem što efikasnije prilagodbe na novu valutu.

U segmentu marketinga planirana je prilagodba i izmjena komunikacije na svim komunikacijskim materijalima i platformama, dok je u informatičkom segmentu planirana nadogradnja postojećeg poslovnog sustava u svrhu potrebne prilagodbe s ciljem neometanog odvijanja svih poslovnih procesa.

Cjelokupnu ponudu lutrijskih igara, kako cijenom tako i dobitcima, potrebno je korigirati i prilagoditi novoj valuti kako bi igre i nadalje ostale atraktivan proizvod.

Sve navedene aktivnosti koje će Hrvatska Lutrija poduzeti u svrhu prelaska na euro zahtijevat će dodatne organizacijske resurse, no transparentnost u komunikaciji i pravovremeno informiranje zaposlenika Hrvatske Lutrije i igrača samo su neke od mjera za ublažavanje same tranzicije.

4.5.3. Kongres Udruženja europskih lutrija

Hrvatska Lutrija je aktivna članica Udruženja europskih lutrija čime pridonosi zalaganju i djelovanju u skladu sa standardima održivog razvoja priređivanja igara na sreću, poštujući visoke standarde utjecaja i ulaganja u zajednicu. Nakon prijavljene kandidature, Hrvatska Lutrija odabrana je kao domaćin 11. izdanja kongresa europskih lutrija koji je trebao biti održan u svibnju 2021. godine, a koji je zbog okolnosti uzrokovanih pandemijom Covid-19 odgođen za svibanj 2023. godine. Održavanje kongresa planirano je u Šibeniku, a Hrvatska Lutrija kao domaćin planira omogućiti svu potrebnu organizacijsku i operativnu podršku. Iako su tijekom 2020. godine započete i realizirane određene operativne aktivnosti vezane uz održavanje kongresa, obzirom na zahtjevnost organizacije domaćinstva, Hrvatska Lutrija u narednom razdoblju planira provesti brojne aktivnosti vezane uz finalizaciju događaja, a u čiju svrhu je osnovano i Povjerenstvo za organizaciju kongresa čiji fokus je na koordinaciji svih aktivnosti, komunikaciji među sudionicima te realizaciji samog događaja.

4.5.4. 50 godina Hrvatske Lutrije

Hrvatska Lutrija u 2022. godini planira započeti pripremu aktivnosti u svrhu 50 godina postojanja i djelovanja Hrvatske Lutrije čija će se provedba obilježavati tijekom čitave 2023. godine. Koncept obilježavanja 50. godišnjice biti će usmjeren na igrače, igru i zaposlenike Hrvatske Lutrije. Tijekom čitave 2023. godine planirane su aktivnosti i događanja namijenjena igračima na vlastitim prodajnim mjestima, prodajnim mjestima partnera te internet igračima kroz razne promotivno-marketingške aktivnosti. U svrhu provedbe obljetnice planirano je održavanje izložbe o povijesti Hrvatske Lutrije, izrada monografije te izdavanje prigodne poštanske marke.

5. FINANCIJSKI PLAN

Hrvatska Lutrija ostvaruje sredstva obavljanjem redovne djelatnosti, odnosno priređivanjem igara na sreću. U skladu sa člankom 9. Zakona o igrama na sreću (Narodne novine, br. 87/09., 35/13., 158/13., 41/14., 143/14.), koji je u primjeni od 1. siječnja 2010. godine, Hrvatska Lutrija ima obvezu prije isteka tekuće godine utvrditi prijedlog jednogodišnjeg, odnosno trogodišnjeg plana poslovanja za sljedeće razdoblje i podnijeti ga Vladi Republike Hrvatske radi prihvaćanja, uz dobivanje prethodnog mišljenja Ministarstva financija.

Raspodjela sredstava od igara na sreću propisana je Zakonom o igrama na sreću, kao i Pravilima lutrijskih igara na sreću.

Hrvatska Lutrija ovim Planom predviđa priređivanje lutrijskih igara, igara u casinima, igara klađenja i igara na sreću na automatima (člankom 5. Zakona o igrama na sreću, igre na sreću razvrstane su u ove četiri skupine).

Predviđeni razvojni programi i širenje poslovanja zahtijevaju investicijska ulaganja, a planiranim investicijama Hrvatska Lutrija ostvaruje pretpostavke koje će joj omogućiti da ponuđenim igrama ostvari promete i prihode koji će opravdati investicije, a vlasniku omogućiti ostvarenje značajnih proračunskih prihoda.

5.1. Plan prometa i prihoda od igara na sreću za razdoblje od 2022. do 2024. godine

Promet od priređivanja lutrijskih igara i klađenja predstavlja uplatu bez ikakvih odbitaka (naknade ili troška) koju igrač plaća za sudjelovanje u igri. Za razdoblje od 2022. do 2024. godine planiran je promet u ukupnom iznosu od 4,73 milijardi kuna, s prosječnom stopom rasta od 8,12%.

U Tablicama 6. i 7. prikazano je kretanje planiranog prometa od lutrijskih igara na sreću i klađenja za razdoblje od 2022. do 2024. godine, kao i kretanje planiranog prihoda od igara na sreću za isto razdoblje.

Tablica 6.: PLANIRANI PROMET OD LUTRIJSKIH IGARA I KLAĐENJA ZA RAZDOBLJE OD 2022. DO 2024. GODINE

PROMET (u tisućama kuna)	Procjena 2021.	Plan 2022.	Plan 2023.	Plan 2024.	Prosječna stopa rasta
Promet lutrijskih igara	807.965	904.547	996.358	1.057.467	9,39
Promet igre klađenja	527.868	564.213	579.000	631.000	6,13
PROMET OD IGARA	1.335.833	1.468.761	1.575.358	1.688.467	8,12

Ukupno planirani promet od priređivanja lutrijskih igara na sreću za trogodišnje razdoblje iznosi 2,96 milijardi kuna, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 9,39%, a raspoređuje se na fond dobitaka igrača u iznosu od 1,61 milijardi kuna te prihod Hrvatske Lutrije u iznosu od 1,35 milijardi kuna.

Planirani promet od igara klađenja za razdoblje od 2022. do 2024. godine iznosi 1,77 milijardi kuna, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 6,13%.

Planirani promet za razdoblje od 2022. do 2024. godine Hrvatska Lutrija ostvarit će na vlastitim prodajnim mjestima, na prodajnim mjestima partnera, putem interneta, putem POS kanala prodaje, kao i putem samoposlužnih terminala.

Tablica 7.: PLANIRANI PRIHODI OD IGARA NA SREĆU ZA RAZDOBLJE OD 2022. DO 2024. GODINE

POSLOVNI PRIHODI (u tisućama kuna)	Procjena 2021.	Plan 2022.	Plan 2023.	Plan 2024.	Prosječna stopa rasta
Prihod od lutrijskih igara	369.701	411.443	456.384	482.877	9,31
Prihod od igre klađenja	98.722	116.556	116.970	124.060	7,91
Prihod od igara na sreću na automatima	39.822	55.155	58.156	62.965	16,50
Prihod od igara u kasinima	132.195	163.880	175.971	188.368	12,53
PRIHODI OD IGARA	640.441	747.034	807.481	858.271	10,25

Prihod od lutrijskih igara računamo na način da od prometa oduzmemo fond dobitaka. Fond dobitaka za svaku lutrijsku igru definira se sukladno pravilima te igre, a utvrđuje se od osnovice koju čini uplata umanjena za naknadu za priređivanje igara.

Prihod od klađenja računamo na način da od prometa oduzmemo ostvarene dobitke igrača. Postotni ostatak od klađenja računamo na način da prihod od klađenja pomnožimo sa 100 te podijelimo sa prometom od klađenja.

Prihodi od lutrijskih igara i klađenja planirani su sukladno rastu prometa te su kod lutrijskih igara prilikom planiranja prihoda u obzir uzeti fondovi dobitaka igrača, a kod klađenja očekivani ostatak od klađenja.

Prihodi od priređivanja igara na automatima (u automat-klubovima i na prodajnim mjestima) i od kasino igara (u prostoru Cro casina te Cro casina *online*) za razdoblje od 2022. do 2024. godine planirani su u iznosu od 704,5 milijuna kuna, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 13,47%.

5.2. Financijski rezultati

Prilikom planiranja prometa i prihoda od igara na sreću za razdoblje od 2022. do 2024. godine uzet je u obzir niz elemenata koji direktno utječu na trendove u ovoj djelatnosti. Najznačajniji od njih su ekonomski pokazatelji, zatim svjetski trendovi razvoja igara, tržišna pozicija Hrvatske Lutrije te tehničke mogućnosti i ograničenja, dok u dijelu priređivanja igara na sreću u kasinima i automat-klubovima te klađenja, znatan utjecaj ima i konkurencija te zakonska regulativa.

Ukupni prihodi Hrvatske Lutrije za razdoblje od 2022. do 2024. godine planirani su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 9,3%. Kod izračuna prosječne godišnje stope rasta kao bazna godina uzeta je 2021. godina. Ukupni prihodi sastoje se od prihoda od igara na sreću, prihoda od prodaje robe, prihoda od zakupnina, ostalih prihoda i financijskih prihoda.

U strukturi ukupnog prihoda u cijelom trogodišnjem razdoblju najveći udjel imaju prihodi od igara (prosječno 99,4%). Ovi prihodi rastu po planiranoj godišnjoj stopi rasta od 10,3%.

Prihodi od lutrijskih igara na sreću planirani su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 9,3%.

Kretanje prihoda od klađenja u trogodišnjem razdoblju planira se s prosječnom godišnjom stopom rasta od 7,9%.

Prihodi od igara na automatima planirani su s rastom od 16,5%, dok se prihodi u kasinima planiraju s prosječnom stopom rasta od 12,5% godišnje.

Ostali poslovni prihodi planirani su s padom od prosječno 41,3%, a financijski prihodi s padom od prosječno 17,2%.

Kretanje ukupnih rashoda Hrvatske Lutrije za razdoblje od 2022. do 2024. godine planirano je s prosječnom godišnjom stopom rasta od 10,1%.

Unatoč tome što je planirana stopa rasta prihoda od igara (10,3%) veća od planirane stope rasta rashoda u promatranom razdoblju (10,1%), zbog značajnih jednokratnih prihoda zabilježenih u baznoj 2021. godini u skupini ostalih poslovnih prihoda, koji su imali utjecaj na procijenjenu neto dobit 2021. godine, a ne planiraju se u razdoblju od 2022. do 2024. godine, dobit Hrvatske Lutrije prije oporezivanja za trogodišnje razdoblje planirana je s padom od prosječno 1,8%.

Ako bi izuzeli efekt jednokratnih prihoda zabilježenih u 2021. godini, planirana dobit prije oporezivanja u razdoblju od 2022. do 2024. godine rasla bi prosječnom godišnjom stopom od 6,8%.

U Tablici 8. prikazan je pregled ukupnih prihoda, rashoda i dobiti.

Tablica 8.: RAČUN DOBITI I GUBITKA HRVATSKE LUTRIJE ZA RAZDOBLJE OD 2022. DO 2024. GODINE

RAČUN DOBITI I GUBITKA (u tisućama kuna)	Procjena 2021.	Plan 2022.	Plan 2023.	Plan 2024.	Plan 2022/ Proc'2021	Plan 2023/ Plan 2022	Plan 2024/ Plan 2023	Prosječna stopa rasta
UKUPNI PRIHODI	660.832	752.286	811.857	862.688	113,8	107,9	106,3	9,3
I. POSLOVNI PRIHODI	660.027	751.258	811.415	862.231	113,8	108,0	106,3	9,3
I.1. Prihodi od prodaje	640.441	747.034	807.481	858.271	116,6	108,1	106,3	10,3
1.1. Prihodi od lutrijskih igara	369.701	411.443	456.384	482.877	111,3	110,9	105,8	9,3
1.2. Prihodi od igara klađenja	98.722	116.556	116.970	124.060	118,1	100,4	106,1	7,9
1.3. Prihodi igara u kasinima	132.195	163.890	175.971	188.368	124,0	107,4	107,0	12,5
1.4. Prihodi od igara na sreću na automatima	39.822	55.155	58.156	62.965	138,5	105,4	108,3	16,5
I.2. Ostali poslovni prihodi	19.586	4.224	3.935	3.961	21,6	93,1	100,7	-41,3
2.1. Prihod od prodaje roba i usluga	96	104	109	114	108,1	104,8	104,6	5,8
2.2. Prihod od zakupnina i ostali prihodi	19.079	3.637	3.331	3.347	19,1	91,6	100,5	-44,0
2.3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda	411	483	495	500	117,4	102,5	101,0	6,7
II. FINANCIJSKI PRIHODI	806	1.028	442	457	127,5	43,0	103,4	-17,2
UKUPNI RASHODI	611.542	715.518	769.387	815.992	117,0	107,5	106,1	10,1
III. POSLOVNI RASHODI	609.602	713.050	764.914	811.369	117,0	107,3	106,1	10,0
- Materijalni troškovi	205.927	292.269	320.691	343.428	141,9	109,7	107,1	18,6
- Troškovi radnika	168.409	170.873	171.713	173.943	101,5	100,5	101,3	1,1
- Amortizacija	47.828	46.414	48.573	49.566	97,0	104,7	102,0	1,2
- Ostali rashodi i rezerviranja	36.373	31.328	38.067	45.708	86,1	121,6	120,0	7,9
- Vrijednosna usklađenja	200	100	150	200	50,0	150,0	133,3	0,0
- Ostali rashodi	33.674	30.628	37.337	44.908	91,0	121,9	120,3	10,1
- Rezerviranja za troškove i rizike	2.499	600	600	600	24,0	100,0	100,0	-37,8
- Naknade za priređivanje igara	151.065	172.166	185.850	198.723	114,0	107,9	106,9	9,6
IV. FINANCIJSKI RASHODI	1.940	2.468	4.473	4.623	127,2	181,2	103,4	33,6
V. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	49.290	36.767	42.471	46.696	74,6	115,5	109,9	-1,8
VI. POREZ NADOBIT	8.872	6.618	7.645	8.405	74,6	115,5	109,9	-1,8
VII. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	40.418	30.149	34.826	38.291	74,6	115,5	109,9	-1,8

U okviru ukupnih rashoda planiraju se naknade za priređivanje igara na sreću koje se temeljem Zakona o igrama na sreću obračunavaju i uplaćuju u Državni proračun. Ukupne naknade planirane su s prosječnom godišnjom stopom rasta od 9,6%.

Trogodišnjim planom za razdoblje od 2022. do 2024. godine planirane su sljedeće naknade:

- naknada za priređivanje lutrijskih igara na sreću, koja se plaća mjesečno u iznosu 10% od osnovice koju čini ukupna vrijednost primljenih uplata za pojedinu igru
- mjesečna naknada za klađenje, koja se plaća u iznosu 5% od osnovice koju čini ukupni iznos uplate (uključujući naplaćeni manipulativni trošak)
- godišnja naknada za igre klađenja, putem uplatnih mjesta, putem interneta te putem samoposlužnih terminala, koja se plaća u iznosu od 3 milijuna kuna
- naknada za priređivanje igara na sreću u kasinima, koja se uplaćuje mjesečno od prihoda igara na sreću u kasinima za svaku igru posebno i iznosi 15% na osnovicu koja predstavlja zbroj dnevnih obračuna svih stolova i svih automata, a u planirani iznos uključena je i naknada za priređivanje turnira
- godišnja naknada za priređivanje igara u kasinima, koja se plaća u iznosu od 500 tisuća kuna za svaki casino
- godišnja naknada za priređivanje casino igara putem interneta, koja je propisana u iznosu od 3 milijuna kuna
- naknada za priređivanje igara na sreću u automat-klubovima, koja se plaća mjesečno u iznosu od 25%, a osnovicu za obračun predstavlja zbroj dnevnih obračuna svih istovrsnih automata za igre na sreću
- godišnja naknada koja se plaća 10 tisuća kuna po automatu
- godišnja naknada koja se plaća po elektronskom ruletu (do šest igraćih mjesta – 40 tisuća kuna, iznad šest igraćih mjesta – po 50 tisuća kuna)
- naknade za plombiranje, koje su propisane u iznosu od 300 kuna po svakom plombiranju programske ploče automata.

5.3. Plan investicija

Predviđeni razvojni programi i širenje poslovanja zahtijevaju investicijska ulaganja, a planiranim investicijama Hrvatska Lutrija ostvaruje pretpostavke koje će joj omogućiti da ponuđenim igrama ostvari promete i prihode koji će opravdati investicije te vlasniku omogućiti ostvarenje značajnih proračunskih prihoda.

Planirana nova ulaganja u dugotrajnu imovinu Hrvatske Lutrije za 2022. godinu iznose ukupno 38,5 milijuna kuna, za 2023. godinu 60,3 milijuna kuna, a za 2024. godinu 97,2 milijuna kuna. Najveća planirana pojedinačna investicija u apsolutnom iznosu izgradnja je novog sjedišta Hrvatske Lutrije (detaljno pojašnjeno u točki 4.5.1.) koja će se financirati kreditom poslovne banke. Materijalno značajne investicije planirane su za uređenje postojećih (prilagodba novom vizualnom identitetu) i novih prodajnih mjesta te novih automat-klubova, za nabavku automata i ostalih uređaja potrebnih za priređivanje igara na sreću te računalne opreme, softvera i licenci. U kategoriji investicija u računalni softver i licence najveća su ulaganja predviđena u

novi *online* sustav za kasino i automat-klubove, nabavku opreme i softvera za povećanje IT sigurnosti te nabavku Microsoft proizvoda za centralne servere.

Poslovanje Hrvatske Lutrije u narednom trogodišnjem razdoblju obilježit će praćenje ekonomskih kretanja i relevantnih pokazatelja, što će ujedno biti i osnova za donošenje poslovnih odluka u dijelu provedbe planiranih investicijskih aktivnosti. Prilikom donošenja poslovnih odluka o investicijskim ulaganjima Uprava društva dat će prioritet onim ulaganjima koja će stvoriti uvjete za povećanje prometa i prihoda, odnosno koja će u najkraćem razdoblju vratiti uložena financijska sredstva, vodeći pri tome računa o održavanju vlastite likvidnosti i stabilnosti.

5.4. Planirana sredstva u korist Državnog proračuna

Hrvatska Lutrija obavljanjem svoje djelatnosti ostvaruje značajna sredstva koja uplaćuje u Državni proračun te stoga svoje aktivnosti usmjerava k ostvarenju što većeg prometa i prihoda. Kontinuiranim aktivnostima na racionalizaciji poslovanja doprinosi se ostvarenju značajnijih sredstava u korist Državnog proračuna.

U Tablici 9. prikazan je pregled planiranih sredstava u korist Državnog proračuna.

Tablica 9.: PLAN PO VRSTAMA SREDSTAVA U KORIST DRŽAVNOG PRORAČUNA

SREDSTVA U KORIST DRŽAVNOG PRORAČUNA (u tisućama kuna)	Procjena 2021.	Plan 2022.	Plan 2023.	Plan 2024.	Prosječna stopa rasta
Naknada za priređivanje lutrijskih igara*	80.812	90.455	99.636	105.747	9,4
Naknada za kladjenje*	26.393	28.211	28.950	31.550	6,1
Godišnja naknada za kladjenje*	3.000	3.000	3.000	3.000	0,0
Naknade za priređivanje igara na sreću u kasinima i u automat klubovima*	40.710	50.221	53.975	58.126	12,6
Mjesečna naknada za kasina	19.905	24.582	26.396	28.255	12,4
Godišnja naknada za kasina	3.500	3.500	3.500	3.500	0,0
Mjesečna naknada za prired. igara na sreću na automatima	10.131	13.789	14.539	15.741	15,8
Godišnja naknada po automatu i elektronskom rouletu	7.174	8.350	9.540	10.630	14,0
Naknade za plombiranje programskih ploča	150	280	290	300	25,9
Doprinosi iz i na plaće	47.385	48.348	48.948	48.948	1,1
Porez na dobit	8.872	6.618	7.645	8.405	-1,8
Dobit nakon oporezivanja*	40.418	30.149	34.826	38.291	-1,8
Ukupne obveze	247.741	257.281	277.269	294.367	5,9
Porez na dobitke igrača	53.500	58.500	60.000	62.000	5,0
Ukupne obveze u korist proračuna	301.241	315.781	337.269	356.367	5,8

Po članku 8. Zakona o igrama na sreću 50% od označenih ide za financiranje programa organizacija.

Ukupne obveze u korist Državnog proračuna za razdoblje od 2022. do 2024. godine planirane su u iznosu od 1 milijarde kuna, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 5,8%. Kod izračuna prosječne godišnje stope rasta kao bazna godina uzeta je 2021. godina.

U članku 8. stavku 2. Zakona o igrama na sreću propisano je izdvajanje dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa organizacija koje promiču razvoj sporta, pridonose borbi protiv droga i svih drugih oblika ovisnosti, koje se bave socijalnom i humanitarnom djelatnošću, problemima i zadovoljavanjem potreba osoba s invaliditetom tehničkom kulturom, kulturom, izvaninstitucionalnom naobrazbom i odgojem djece i mladih te pridonose razvoju civilnog društva.

Sredstva Hrvatske Lutrije koja su prihod Državnog proračuna i koja se sukladno članku 8. Zakona o igrama na sreću dijelom izdvajaju za financiranje programa navedenih organizacija za razdoblje od 2022. do 2024. godine planirana su u ukupnom iznosu od 329,6 milijuna kuna, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 7,4%.

Uredbom o kriterijima za utvrđivanje korisnika i načinu raspodjele dijela prihoda od igara na sreću, Vlada Republike Hrvatske odredit će kriterije i način raspodjele dijela prihoda od igara na sreću za financiranje programa organizacija koje djeluju u područjima propisanim člankom 8. Zakona o igrama na sreću.

U Zagrebu, prosinac 2021. godine

Hrvatska Lutrija d.o.o.
Mario Musa, MBA
predsjednik Uprave

